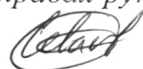


0- 792421

*На правах рукописи*



**СЕВАСТЬЯНОВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**

**ФОРМИРОВАНИЕ ГИБКОЙ СТРАТЕГИИ  
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление  
народным хозяйством:  
экономика, организация  
и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами  
промышленности

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Самара 2009

|              |            |         |
|--------------|------------|---------|
| <b>КГФЭИ</b> |            |         |
| Входящий №   | 58/01-1264 |         |
| « 02 »       | 10         | 2009 г. |

Диссертация выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель - доктор экономических наук  
Бердников Владимир Алексеевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Макаренко Олег Георгиевич  
кандидат экономических наук, профессор  
Будина Валентина Ивановна

Ведущая организация - Ульяновский государственный  
технический университет

Защита состоится 29 октября 2009 г. в 12 ч. на заседании  
диссертационного совета Д 212.214.03 при Самарском государственном  
экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, д. 141,  
ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке  
Самарского государственного экономического университета

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000712619

Автореферат разослан 25 сентября 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Е.В. Волкодавова'.

Волкодавова Е.В.

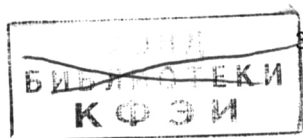
## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В условиях динамичного изменения внешней и внутренней среды значительная часть российских предприятий сегодня находится в кризисном состоянии. Кроме того, в сложившихся условиях острой международной конкуренции и негативного влияния мирового финансового кризиса у промышленных предприятий различных организационно-правовых форм возникает объективная потребность в новых методических подходах, которые позволят выбрать оптимальную стратегию развития предприятия, включающую в себя аналитическую подготовку на научной основе управленческого решения и формулировку реальных программ и планов развития предприятия. Данный вектор развития обусловлен тем, что на современном этапе функционирования отечественных предприятий все более востребованным становится стратегическое видение путей их развития, обеспечивающих стабильный экономический рост в долгосрочной перспективе.

Однако статичная стратегия, не способная адекватно отвечать реалиям быстро меняющегося мира, не позволяет предприятиям функционировать и развиваться эффективно. В сложившихся условиях им необходима стратегическая гибкость, позволяющая адекватно, а главное, наиболее эффективно противостоять вызовам внешней среды.

Исследования показали, что на уровне предприятия кризис является следствием неэффективного управления при отсутствии стратегии развития. Это не позволяет руководству учитывать влияние рисков, связанных с работой предприятия. Так, слабо диверсифицированный портфель клиентов приводит к негативным последствиям. Предприятие перестает быть гибким, теряет многие маркетинговые и финансовые механизмы управления. Другая распространенная причина развития кризиса в системе хозяйствования на предприятии - отсутствие эффективного управления финансово-экономическим блоком на основе современных механизмов. Помимо экономических причин, необходимо отметить существующие юридические риски, которые могут отрицательно повлиять на финансовое состояние предприятия.

Несмотря на глубину и безусловную значимость существующих разработок в целом для отечественной экономической науки и теории управления, они посвящены рассмотрению лишь отдельных составляющих проблемы формирования системы стратегического управления и определения стратегии развития промышленного предприятия. Недостаточная разработанность аспекта гибкости при формировании стратегии



управления обусловили выбор темы исследования, его целевую направленность и круг решаемых задач.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретико-методологические вопросы стратегического управления рассматривались в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как Б. Альстрэнд, И. Ансофф, В.А. Бердников, О.В. Богатырева, Д. Бодди, С.Ю. Глазьев, Г.Я. Гольдштейн, В.А. Гуржиев, П. Друкер, В.С. Ефремов, Роберт С. Каплан, А.Е. Карлик, Б. Карлофф, Р.М. Качалов, Р. Эндрю Кеннет, Г.Б. Клейнер, Ф. Котлер, Р. Кох, Д. Кэмбел, Дж. Лэмпел, О.Г. Макаренко, М.Х. Мескон, Г. Минцберг, Дэвид П. Нортон, Р.З. Нургалиев, Н.Н. Османкин, А.П. Панкрухин, С.А. Панов, М. Портер, А.В. Постошков, Р. Пэйтон, А.Р. Стерлин, Дж. Стоунхаус, А.Дж. Стрикленд, В.Л. Тамбовцев, А.А. Томпсон, Д. Траут, И.В. Тулин, Б. Хьюстон.

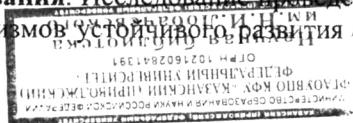
Проблемы организации производства и гибкости в формировании стратегии промышленных предприятий нашли свое отражение в работах Л.В. Барташева, О.И. Волкова, А.П. Градова, А.П. Жабина, Б.Ф. Зайцева, Д. О'Нила, К. Прахалада, М.В. Радиевского, В.Н. Самочкина, А.В. Стрельцова, Г. Томаса, Г. Хэмела, В.М. Цафа, Н.А. Чечина, Б. Шпотова.

Вопросам формирования стратегии корпоративного управления посвящены работы М. Альберта, А.В. Бандурина, А.Л. Гапоненко, Д. Коллиса, П.А. Кохно, Я.А. Леймана, М.И. Макарова, С.А. Орехова, А.П. Панкрухиной, Я.Р. Рейтляна, В.А. Селезнева, Ф. Хедоури, Б.А. Чуба, В.Д. Шапиро.

**Цель диссертационного исследования** - обоснование теоретических положений и методических подходов, а также разработка практических рекомендаций по формированию стратегии предприятия на основе реализации перспективных направлений гибкого стратегирования. В соответствии с целью работы поставлены **следующие задачи**:

- уточнить содержание понятия "стратегическая гибкость";
- провести анализ существующих методов и предложить авторский подход к анализу потенциала гибкости стратегии промышленного предприятия;
- разработать модель формирования гибких стратегий в системе управления;
- проанализировать теоретические подходы к определению зависимости гибкой стратегии от потенциалов предприятия;
- разработать методические рекомендации по формированию гибкой стратегии управления промышленным предприятием.

**Область исследования.** Исследование проведено в рамках п.п. 15.2 "Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышлен-





ленных отраслей, комплексов, предприятий", п.п. 15.4 "Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах", п.п. 15.13 "Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов" паспорта специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность (экономические науки).

**Предметом исследования** являются организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие на промышленных предприятиях в процессе формирования стратегии развития предприятия на основе фактора ее гибкости. **Объектом исследования** выступают промышленные предприятия.

**Теоретическую и методологическую базу** исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых, которые исследовали проблемы формирования стратегии развития промышленных предприятий, и факторы, влияющие на нее в условиях глобализирующейся экономики. В ходе диссертационного исследования были использованы следующие общенаучные методы: абстрактно-логический, единства исторического и логического, диалектический, системный и комплексный анализ, сравнительный, метод экспертных оценок, экономико-статистические и графические методы.

**Информационной базой исследования** стали законодательные и нормативно-правовые акты, связанные с тематикой работы, обзорно-аналитические статьи, опубликованные в периодических изданиях, материалы научных и практических форумов, конференций и семинаров по исследуемой проблеме, статистическая информация, данные глобальной сети Интернет и промышленных предприятий.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в теоретическом обосновании и разработке научно-методических положений по формированию гибкой стратегии управления промышленными предприятиями. В работе получены и выносятся на защиту научные результаты, имеющие значение для развития теории и практики стратегического управления:

- уточнено понятие стратегической гибкости промышленных предприятий как их предрасположенности к интенсивному развитию во времени, что выражается в их способности не снижать темпов своего развития и приращения комплексных показателей эффективности деятельности под негативным воздействием факторов внешней и внутренней среды;
- предложен методический подход к анализу потенциала гибкости стратегии промышленного предприятия;

- разработана модель формирования гибких стратегий в системе управления;
- определена зависимость эффективной гибкой стратегии от потенциалов предприятия;
- разработаны методические рекомендации по формированию гибкой стратегии управления промышленным предприятием.

**Теоретическая значимость результатов исследования** состоит в дальнейшем развитии теории формирования эффективной стратегии предприятия на основе фактора ее гибкости. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования методов стратегического управления на промышленных предприятиях, для подготовки в вузах спецкурсов по стратегическому менеджменту, управлению предприятием и по другим дисциплинам, а также для повышения квалификации экономических кадров.

**Практическая значимость результатов исследования** заключается в том, что основные положения диссертационного исследования могут быть использованы промышленными предприятиями при решении вопросов формирования стратегии развития, при анализе зависимости эффективности работы предприятия от гибкости сформированной стратегии. Исполнительным органам власти и местного самоуправления материалы исследования могут быть полезными при разработке нормативных актов в целях развития и повышения эффективности функционирования промышленных предприятий.

**Апробация и реализация результатов работы.** Основные положения и результаты проведенного исследования опубликованы в межвузовских сборниках научных трудов 2005-2008 гг., обсуждались на научно-практических конференциях и международных форумах, в том числе на всероссийской конференции "Проблемы конкурентоспособности предприятий" (2006 г.), международной научной конференции "Проблемы глобализации современного общества" (2006, 2007 гг.) Отдельные положения диссертационного исследования были внедрены в качестве методик и программных продуктов на промышленных предприятиях ООО "ОПС Сервис" и ООО "Новые технологии и материалы".

Отдельные положения диссертационной работы могут быть использованы в учебном процессе для подготовки студентов высших учебных заведений экономического профиля.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 15 работ общим объемом 5,6 печ. л., из них авторских 4,5 печ. листа, в том числе 2 статьи в ведущих рецензируемых научных журналах, определенных Высшей аттестационной комиссией.

**Структура диссертационной работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во **введении** обоснована актуальность темы, определены степень ее разработанности, цели и задачи, объект и предмет исследования, теоретико-методологическая и информационная базы, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе диссертации "**Развитие стратегически ориентированных структур управления**" представлены тенденции теоретических походов к формированию стратегии предприятия и места элемента гибкости в этом процессе; дана авторская трактовка стратегической гибкости; проанализированы элементы внешнего регулирования систем стратегического управления предприятием; представлены подходы к построению гибких моделей стратегического поведения предприятия.

Во второй главе диссертации "**Формирование элемента гибкости в стратегии управления**" выявлены этапы формирования гибких стратегий развития предприятия; проведен анализ применимости внешнего регулирования при формировании гибких стратегий развития предприятия; проведен расчет показателя стратегической гибкости исследуемых предприятий; показана степень зависимости показателя стратегической гибкости от потенциалов предприятия.

В третьей главе диссертации "**Методы формирования гибких стратегий развития и функционирования предприятий**" определены критерии повышения стратегической гибкости промышленных предприятий посредством трансформации основного капитала; разработаны методические рекомендации по формированию гибкой стратегии управления промышленным предприятием.

В **заключении** диссертации представлены систематизированные выводы по результатам проведенного исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнено понятие стратегической гибкости промышленных предприятий как их предрасположенности к интенсивному развитию во времени, что выражается в их способности не снижать темпов своего развития и приращения комплексных показателей эффективности деятельности под негативным воздействием факторов внешней и внутренней среды.**

Понятие стратегии на предприятии имеет дуалистическую трактовку, а именно ее можно рассматривать одновременно как перспективу развития и модель реагирования на изменения внешней среды, в рамках которой действует предприятие. Стратегия проявляется в конкурентной позиции, структуре организации, ее системе ценностей, в особенностях мотивации и контроля персонала. Разнообразие формулировок и трактовок понятия позволяет максимально близко приблизиться к его сути и дает возможность всесторонне изучить порядок формирования и формулировки стратегии. В рамках поставленных задач исследования автор акцентирует внимание на то, что степень адаптации стратегии к реалиям рынка отражает изначально привнесенный в систему стратегического планирования элемент гибкости. Вызовы, на которые вынуждена отвечать компания, приводят ее к необходимости начинать новый цикл стратегического управления, или, что менее затратно и более эффективно, вести свою деятельность по заранее сформулированным алгоритмам развития с учетом спрогнозированных вызовов.

Само понятие гибкой стратегии (или гибкости стратегии) обеспечивает ее жизнеспособность.

Характеристика гибкости в стратегическом управлении как умение переключаться между разными стилями поведения в зависимости от ситуации, применяемая на сегодняшний момент рядом авторов, требует, по мнению диссертанта, уточнения. Если же рассматривать производство, то критерием его гибкости в плане стратегического развития является степень механизации и автоматизации производственных процессов, что сужает само понятие гибкости производства с точки зрения стратегических перспектив. Для характеристики стратегической гибкости в общем виде в литературе наиболее часто употребляются такие понятия, как "гибкость" и "адаптивность".

В работе описывается и обосновывается авторская трактовка понятия стратегической гибкости. Стратегическая гибкость - способность и предрасположенность организации к интенсивному развитию во времени, выраженная в способности не снижать темпов своего развития и приращения комплексных показателей эффективности деятельности под негативным воздействием факторов внешней и внутренней среды

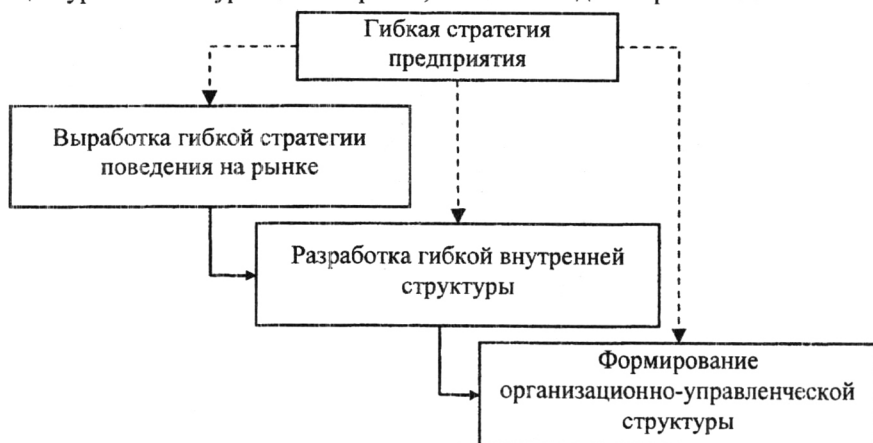
## **2. Представлен методический подход к анализу потенциала гибкости стратегии промышленного предприятия.**

Автором выявлены направления влияния внешних факторов на стратегическую гибкость предприятия. С точки зрения стратегической гибкости в управлении, государственное регулирование в сфере корпоративного контроля обладает дуалистическим характером. Основным

достоинством государственного регулирования является его обязательность для исполнения, позволяющая унифицировать системы управления и контроля различных предприятий, повысив тем самым их эффективность. Главный недостаток госрегулирования - отсутствие гибкости, которое не позволяет предприятиям быстро и безболезненно адаптироваться к новым условиям. Автором отмечено, что во всех принципиальных управленческих решениях должен быть достигнут баланс интересов участников корпоративных отношений, что повышает их важность и значимость, а также предоставляет возможность формирования гибкой долгосрочной стратегии развития.

Автором выявлено, что выработку стратегии необходимо осуществлять на основе проведенных прогнозов развития рынков выпускаемой продукции, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-хозяйственного состояния и эффективности управления предприятием, а также применения известных стратегических матриц (SWOT, матрица БКГ и др.). Общая стратегия предприятия, являющаяся по сути системной, учитывающей структуру капитала и последовательность финансовых потоков, зависит от типа управления и организации (рис. 1).

Эффективность влияния корпоративного управления на экономический рост зависит от того, на что направлены инвестиции и реализующие их целевые программы и насколько конкретно и тщательно осуществляются их планирование и мониторинг. Важным аспектом, определяющим уровень конкуренции в отрасли, является стадия ее развития.



**Рис. 1. Модель процесса выработки гибкой стратегии предприятия**

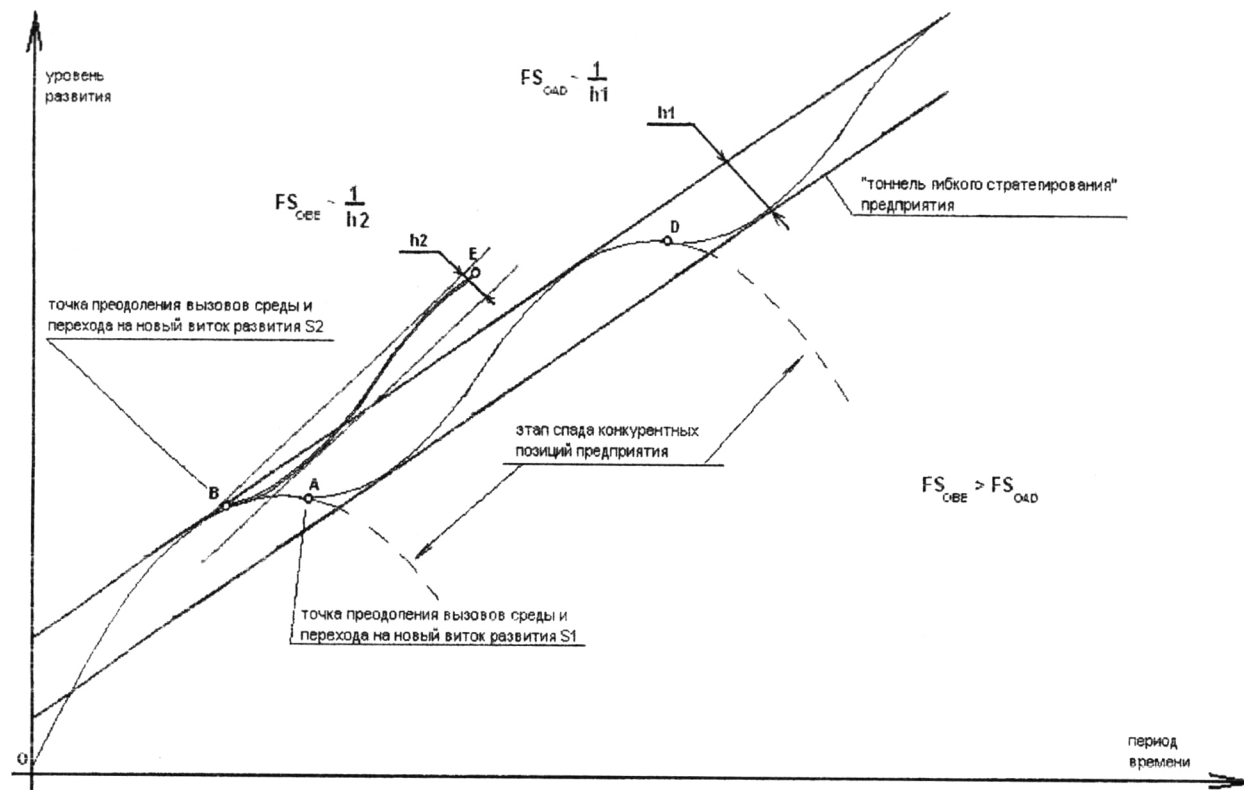


Рис. 2. Жизненный цикл предприятия в системе гибкого стратегирования

$FS$  – показатель гибкости стратегии

В числе основных критериев отнесения отрасли к тому или иному периоду существования выступают показатели, характеризующие темпы ее роста, потенциал и эволюцию продуктов и технологий. Наличие информации по этим показателям дает возможность, используя методы сравнения и моделирования, определить стадию жизненного цикла отрасли (рис. 2), а следовательно, и положение действующих предприятий в конкурентной среде. В данной схеме путь предприятия "развитие - расцвет - спад производства" представлены дугой ОВА. В соответствии с гибко ориентированной стратегией в некой точке А предприятие переходит на новый виток развития.

Таким образом, в ответ на вызовы внешней и внутренней среды происходит качественный скачок в системе производства и организации бизнеса. Начиная с точки А предприятие заново проходит этапы стратегического развития до нового изменения стратегического курса (в точке D), стараясь каждый раз нивелировать негативные проявления внешнего мира и уходя с этапа спада конкурентных позиций.

В рамках представленного гибкого развития предприятие движется в некоем виртуальном русле, которое можно охарактеризовать как тоннель гибкости.

Условная толщина этого тоннеля  $h$  (см. рис. 2) характеризует как раз степень гибкости стратегии предприятия. Чем  $h$  тоннеля гибкости меньше, тем стратегия развития предприятия гибче и эффективнее.

$$FS_{OBE} \approx \frac{1}{h_2}; \quad (1)$$

$$FS_{OAD} \approx \frac{1}{h_1}; \quad (2)$$

$$FS_{OBE} > FS_{OAD}, \quad (3)$$

где  $FS_{OBE}$  - критерии реализации гибкой стратегии предприятия;

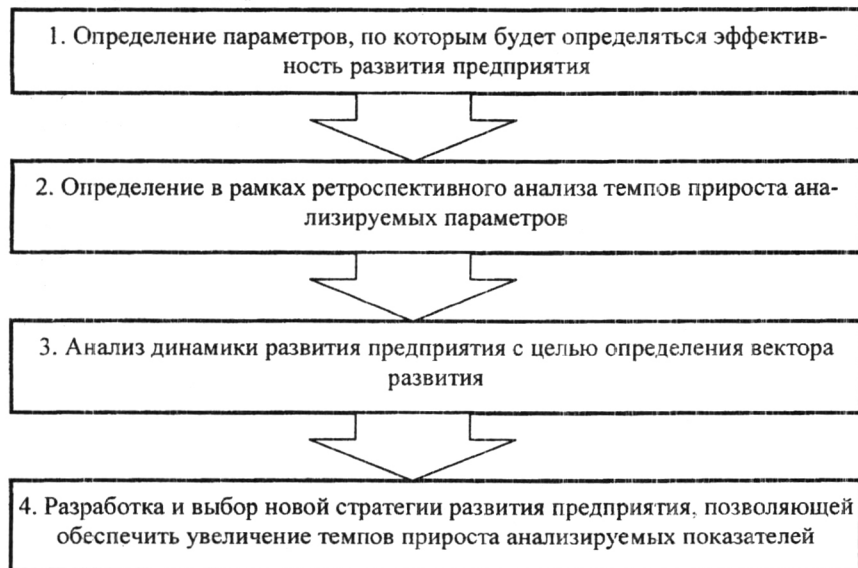
$FS_{OAD}$  - критерии реализации стратегии предприятия;

$h_1$  и  $h_2$  - условная толщина "тоннеля гибкости" для гибкой стратегии и традиционной стратегии, соответственно.

Согласно представленной концепции гибкой стратегии предприятия, подход к выработке гибкой стратегии будет иметь вид, представленный на рис. 3.

Для предприятия с более гибкой структурой, у которого есть качественные возможности изменения стратегического развития на более раннем этапе (точка В), данный тоннель гибкости будет уже. Таким образом, на участке ОВЕ толщина тоннеля гибкости условно будет состав-

лять  $h_2$ , на этапе OAD -  $h_1$ , в данном случае потенциал гибкости стратегии предприятия будет значительно влиять на качество его конкурентоустойчивости. Аналитически данный потенциал гибкости (или показатель гибкости) будет обратно пропорционален толщине тоннеля гибкости предприятия (формулы 1, 2, 3).



**Рис. 3. Алгоритм выбора гибкой стратегии в соответствии с концепцией жизненного цикла предприятия в системе гибкого стратегирования**

В концепции гибкого производства стадия старения нивелируется и переходит в рост за счет постоянной инновационной деятельности в рамках производства данного товара и подготовки его к новому скачку спроса (приданию товару новых свойств, агрессивная маркетинговая политика, снижение себестоимости производства, перевод товара в качественно иную ипостась и сферу применения).

### **3. Разработана модель формирования гибких стратегий в системе управления.**

Достижение предприятием поставленной стратегической цели возможно в соответствии с выбранной стратегией при неизменности параметров внешней среды и внутренней составляющей. Максимально приближая показатели финансово-хозяйственной деятельности к выбранной системе сбалансированных показателей, предприятие имеет шанс пройти часть пути на достижение стратегических целей, но при жесткой регламентации системы сбалансированных показателей, стратегическое

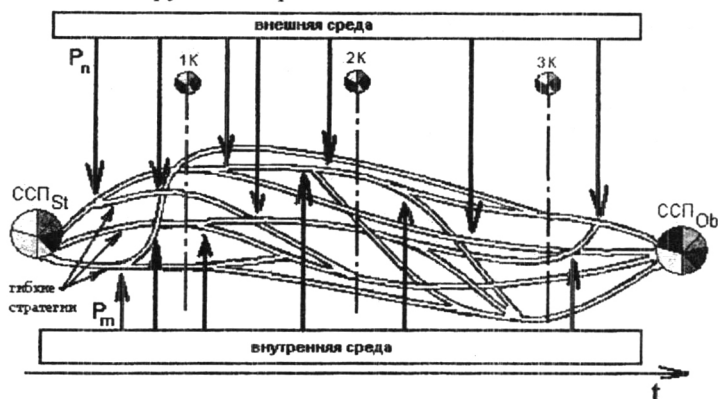


достижение целей ставится под сомнение. Реализация стратегии предприятия направлена прежде всего на достижение стратегических целей, т.е. претворение в жизнь его миссии. Момент достижения целей и реализации миссии можно отследить путем сравнения целевых показателей деятельности с текущими. Если сбалансированная система показателей на текущий момент идентична показателям, знаменующим реализацию целей предприятия, значит, цели достигнуты, есть возможность рассматривать новые пути развития организации.

При реализации стратегии во времени имеет смысл отслеживать правильность и сбалансированность формирования структуры показателей организации. Для этого в контрольных временных точках можно сравнивать параметры сбалансированной системы показателей  $1k, 2k, 3k \dots Nk$  с целевыми показателями. При неизменности внешней и внутренней среды корпорации реализация подобной стратегии не представляет особого труда.

Автором в работе отмечено, что подобный алгоритм реализации стратегических планов предприятия возможен только при неизменных или малоизменяемых параметрах внешней и внутренней среды.

При изменении в какой-то момент законодательства страны или возникновении внутри предприятия форс-мажорных обстоятельств, ставящих под вопрос саму его работу, статическая стратегия является малоэффективным инструментом развития.



**Рис. 4. Схема формирования гибкой стратегии предприятия в условиях изменчивости внешней и внутренней среды:**  
 $P_n$  - факторы влияния внешней среды на реализацию гибкой стратегии предприятия;  
 $P_m$  - факторы влияния внутренней среды на реализацию гибкой стратегии предприятия

На рис. 4 под "гибкими стратегиями" понимается многообразие всех путей реализации эффективной гибкой стратегии для достижения конечных целей в системе изменчивой внешней и внутренней среды. Определение эффективности стратегии во времени и достижение ею контрольных точек в данном случае не могут быть описаны стандартным набором коэффициентов, таких как показатели ликвидности, рентабельности, оборачиваемости или детерминированной моделью (модель Альтмана).

При определении эффективности и рациональности гибкой стратегии имеет смысл использовать корреляционные стохастические модели. Достижение ожидаемого эффекта может быть описано стохастическим уравнением типа

$$S_{ob} = f(x_1; x_2; x_3, \dots x_n), \quad (4)$$

где  $S_{ob}$  - комплексный коэффициент, определяющий эффективность гибкой стратегии.

$x_1; x_2; x_3 \dots x_n$  - группа параметров, определяющих эффективность реализации стратегии во времени.

Тип стохастической модели и группа параметров, определяющих ее эффективность, определяются экспертным путем для каждого предприятия.

В рамках поставленных задач была выявлена непосредственная зависимость понятия стратегической гибкости от способности организации к развитию во времени. Если за определенный период времени предприятие повысило свои показатели и приблизилось к выполнению миссии - то его стратегия эффективная и гибкая (рис. 5).



Рис. 5. График гибкого развития организации во времени

При рассмотрении в качестве характеристик высокой гибкости производства его финансовые показатели, отраженные в форме 2 финансовой отчетности, эффективность производственной деятельности в условиях изменчивости среды производства будет характеризоваться темпами прироста (скоростью) показателей. Если взять за косвенный показатель гибкой стратегии темпы увеличения рентабельности, тогда

$$\Delta R_{200} = R_{\text{кон}} - R_{\text{нач}}, \quad (5)$$

где  $\Delta R_{200}$  - изменение показателя рентабельности активов за отчетный период;

$R_{\text{кон}}$  и  $R_{\text{нач}}$  - показатели рентабельности активов на начало и конец отчетного периода, соответственно.

На ничтожно маленьком отрезке времени изменение рентабельности активов составит  $dR$ . Характеристическую зависимость можно представить в виде

$$dR = f(x_1, x_2 \dots x_n) dt. \quad (6)$$

Отсюда показатель рентабельности активов можно определить следующим образом

$$R_x = \int f(x_1, x_2 \dots x_n) dt. \quad (7)$$

Таким образом, итоговое значение показателя будет представлять собой интеграл от изменений показателя по времени  $dt$ .

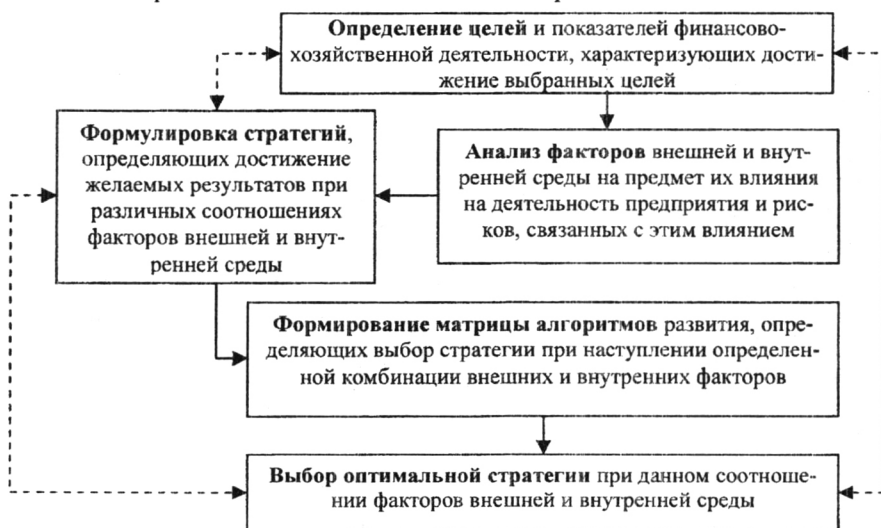


Рис. 6. Модель формирования гибких стратегий в системе управления

Изменчивость и адаптивность организации как аспекты ее стратегической гибкости характеризуются, по нашему мнению, прежде всего скоростью получения необходимых для успешного функционирования результатов, т.е. способностью компании в сжатые сроки трансформировать свои активы в соответствии с требованиями рынка и текущих обстоятельств в целом (рис. 6). Оборотные средства, являясь наиболее мобильными в структуре активов, именно своей способностью к высокой ликвидности позволяют предприятию использовать стратегический маневр в своей деятельности. Причем если ликвидность мы понимаем как способность быстрого перевода средств в деньги, то гибкость оборотных средств будем рассматривать как способность быстро трансформировать один тип активов в другой.

#### **4. Определена зависимость эффективной гибкой стратегии от потенциалов предприятия.**

В рамках гибкого стратегического целеполагания в соответствии с системным принципом измерения эффективности системы управления должна определяться на основе ее влияния на степень достижения целей предприятия.

Наибольший эффект достигается в том случае, если все составляющие стратегии реализуются при координации из единого центра, а решения, которые принимаются в рамках каждой из составляющих, увязаны по времени, ресурсам и не противоречат друг другу. При этом важнейшими аспектами успешной реализации стратегий являются, в частности, их гибкость и способность быстрой смены методической и методологической систем функционирования предприятия в условиях развития данной конкретной стратегии (рис. 7).

Качественную оценку параметра гибкости выбранной стратегии может дать параметрическая модель, в которой выведены зависимости эффективной гибкой стратегии управления от эффективности производственной, финансовой и социальной составляющих. В работе был проведен анализ показателей стратегической гибкости промышленных предприятий г.о. Тольятти за период с 2005 по 2008 г. Анализ проводился как по абсолютным показателям развития предприятий, так и по коэффициентам, позволившим нивелировать влияние инфляции.

При использовании коэффициентов в формуле гибкости, задача несколько упрощается, поскольку сами коэффициенты нивелируют неточности, связанные с расчетом показателей:

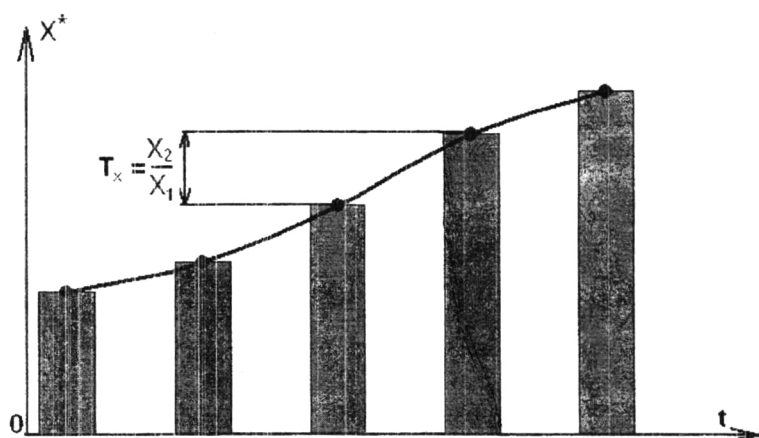
$$K_{\text{гибк}}^{\text{коэф}} = \sqrt[3]{TR_A \times TR_{\text{ч.пр}} \times TR_{\text{с.пр}} \times TO_A \times TBЗ}, \quad (8)$$

где  $TR_A$  - темп прироста рентабельности активов;

$TR_{\text{ч.пр}}$  - темп прироста рентабельности затрат по чистой прибыли;

$TR_{в.нр}$  - темп прироста рентабельности затрат по валовой прибыли;  
 $ТО_A$  - темп изменения оборачиваемости активов;  
 $ТВЗ$  - темп прироста выручки на рубль затрат.

Анализ крупнейших по количеству совокупных активов промышленных предприятий г.о. Тольятти показал максимальную степень гибкости на уровне 33,651. Было выявлено, что при определении степени гибкости промышленного предприятия через показатель прироста коэффициентов за среднее значение следует принять значение данного показателя от 1,346 до 2,692. Значение показателя гибкости по коэффициентам до 1,346 можно отнести к низким показателям гибкости.



**Рис. 7. Определение темпов развития предприятия в ретроспективном анализе:**

$X^*$  - анализируемый показатель, в частности: рентабельность активов, рентабельность затрат, оборачиваемость активов, выручка на рубль затрат

Предприятия с критерием гибкости по коэффициентам свыше 2,693 имеют оптимальное значение гибкости. Если анализируемое предприятие имеет значение показателя, значительно превышающее 6,7, то такое предприятие обладает максимальным значением стратегической гибкости. В проведенном анализе это ЗАО "ХимЭнергоСтрой". К производством с гибко построенной стратегией развития по анализируемому критерию можно также отнести ЗАО "Полимеравто", ОАО "Волгацеммаш", ОАО "Куйбышевазот".

При анализе следует учесть ряд ограничений, оказываемых спецификой расчетов. В частности, при отрицательных показателях, когда предприятие перешло с небольшой отрицательной величины на более

значительную, в случае нахождения темпа прироста простым алгебраическим частным от деления факторного показателя на базовый получим большую величину прироста, что не соответствует экономическим реалиям (идет спад производства, а не прирост). Для избежания подобных ситуаций в порядок определения темпов прироста показателей имеет смысл ввести ряд ограничений:

$$\begin{cases} B < 0, \quad \Phi < 0, \quad B > \Phi, & \rightarrow T = 1 \\ B < 0, \quad \Phi > 0, & \rightarrow T * (-1) \\ B < 0, \quad \Phi < 0, \quad B < \Phi, & \rightarrow T = B/\Phi \\ B > 0, \quad \Phi > 0, & \rightarrow T = \Phi/B \end{cases} \quad (9)$$

где  $B$  - показатель базового периода;

$\Phi$  - показатель факторного (текущего) периода;

$T$  - темп прироста показателя.

Для критерия стратегической гибкости, определяемого на основе абсолютных показателей, примем в расчет следующую формулу:

$$K_{\text{гибк}}^{\text{абс}} = \sqrt[5]{\frac{T_{\text{акт}} \times T_{\text{выр}} \times T_{\text{вал.пр}} \times T_{\text{чист.пр}}}{T_{\text{себест}}}}, \quad (10)$$

где  $T_{\text{акт}}$  - темп прироста активов за период,

$T_{\text{выр}}$  - темп прироста выручки за период,

$T_{\text{вал.пр}}$  - темп прироста валовой прибыли за период,

$T_{\text{чист.пр}}$  - темп прироста чистой прибыли за период,

$T_{\text{себест}}$  - темп прироста себестоимости за период.

Анализ крупнейших по количеству совокупных активов промышленных предприятий г.о. Тольятти (см. таблицу) показал максимальную степень гибкости, рассчитанную по абсолютным показателям, на уровне 3,881. При определении степени гибкости предприятия через показатель прироста абсолютных показателей за среднее значение следует принять значение данного показателя от 0,7762 до 1,5524. Значение показателя гибкости по абсолютным значениям до 0,7762 можно отнести к низким показателям гибкости.

Предприятия с критерием гибкости по абсолютным показателям свыше 1,5525 имеют оптимальное значение гибкости. Если анализируемое предприятие имеет значение показателя, значительно превышающее 1,5525, то такое предприятие обладает максимальным значением гибкости по абсолютным показателям. В проведенном анализе это предприятие ЗАО "ХимЭнергоСтрой". К производствам с гибко построенной

стратегией развития по анализируемому критерию можно также отнести ЗАО "Полимеравто", ОАО "Волгацеммаш", ОАО "Куйбышевазот".

**Анализ стратегической гибкости  
промышленных предприятий г.о. Тольятти**

| № п/п | Промышленное предприятие              | Темп прироста за 2005 - 2008 гг. |         |                 |                |               | Критерий гибкости на базе абсолютных показателей | Критерий гибкости на базе относительных показателей |
|-------|---------------------------------------|----------------------------------|---------|-----------------|----------------|---------------|--|---|
|       |                                       | активов                          | выручки | валовой прибыли | чистой прибыли | Себестоимости |  |   |
| 1     | ОАО "АВТОВАЗ"                         | 1,107                            | 1,015   | 0,839           | 1,573          | 1,038         | 1,074  | 1,093   |
| 2     | ОАО "ТОЛЬЯТТИ АЗОТ"                   | 1,190                            | 1,201   | 1,099           | 0,908          | 1,308         | 1,018  | 0,838   |
| 3     | ОАО "КУЙБЫШЕВ-АЗОТ"                   | 1,178                            | 1,352   | 2,148           | 3,373          | 1,161         | 1,583  | 1,831   |
| 4     | ОАО "АВТОВАЗАГРЕГАТ"                  | 1,030                            | 0,931   | 0,766           | 0,644          | 0,951         | 0,870  | 0,787   |
| 5     | ООО "ТОЛЬЯТТИ-КАУЧУК"                 | 1,221                            | 1,128   | 1,092           | 1,296          | 1,138         | 1,114  | 1,012   |
| 6     | ООО "ТОЛЬЯТТИНСКИЙ ТРАНСФОРМАТОР"     | 0,764                            | 1,752   | 1,969           | 2,158          | 1,600         | 1,289  | 1,637   |
| 7     | ОАО "ВОЛГОЦЕММАШ"                     | 0,202                            | 1,236   | 1,317           | 3,238          | 1,220         | 0,973  | 3,097   |
| 8     | ОАО "АВТОВАЗ-ТРАНС"                   | 1,076                            | 1,027   | 1,220           | 1,649          | 1,020         | 1,168  | 1,233   |
| 9     | ОАО "Завод автомобильных компонентов" | 1,263                            | 4,063   | 2,799           | 1,000          | 2,756         | 1,391  | 0,920   |
| 10    | ЗАО "Завод строительных материалов"   | 1,222                            | 1,356   | 2,253           | 4,006          | 1,101         | 1,685  | 2,016   |
| 11    | ЗАО "ПОЛИМЕР-АВТО"                    | 0,615                            | 0,827   | 0,014           | 1,000          | 0,857         | 0,384  | 6,095   |

**5. Разработаны методические рекомендации по формированию гибкой стратегии управления промышленным предприятием.**

В современных условиях, когда в результате неосмотрительной кредитной политики и откровенно слабого стратегирования в среде бизнеса сложилась кризисная ситуация, на первое место в системе ведения бизнеса выступает методика гибкого стратегирования, которая в значительной степени может помочь подготовиться к новому кризису, а если его не будет, то выиграть в конкурентной борьбе. Обеспечение гибкости стратегии управления промышленным предприятием может быть обеспечено выполнением следующих положений (рис. 8).



**Рис. 8. Алгоритм формирования гибкой стратегии предприятия**

В систему построения гибкой стратегии можно включить следующие действия:

1. Оценка совокупного стратегического потенциала предприятия:
  - определение финансово-экономического положения и ретроспективный анализ предприятия;
  - качественная оценка стратегической гибкости предприятия;
  - анализ состава нематериальных активов предприятия и их влияния на темпы развития и эффективность стратегического управления.
2. Построение системы взаимодействия с потребителями:
  - опросы среди потребителей продукции и услуг с целью выяснения источников финансирования покупок;



- проведение маркетинговых исследований потенциальных потребителей с целью выявления спроса на продукцию и требований, предъявляемых к ней во время кризиса;

- интенсификация рекламной компании и продвижения продукта.

3. Разработка программы работы с поставщиками.

- расширение круга поставщиков, что в свою очередь нивелирует риски непоставок и повышает мобильность и стратегическую гибкость предприятия;

- интенсификация оборота дебиторской задолженности, как основного звена в финансовой системе предприятия.

4. Разработка программы повышения эффективности системы управления включает в себя:

- оптимизацию системы мотивации, ориентированной на продукт;

- перевод зарплаты из группы постоянных расходов в группу переменных, что снизит операционные риски бизнеса;

- перевод части непрофильных для компании работ на аутсорсинг.

5. Мониторинг в оперативном режиме динамики ключевых показателей (общий доход, прибыль до уплаты процентов по кредитам и налога на прибыль, дебиторская и кредиторская задолженность, сумма собственных оборотных средств, учредительские средства (плюс инвестиционные, на развитие), эффективность работы на одного сотрудника).

Стратегия эффективного развития с учетом элемента гибкости может быть построена по принципу выбора доминирующего фактора, установленного в результате анализа стратегического потенциала предприятия. Стратегическое управление предприятием исходит из установления перспективных целей развития и раскрытия объективных и устойчивых взаимосвязей между указанными целями и существующими средствами их достижения.

Сформированная гибкая стратегия управления предприятием должна обеспечивать: выбор наиболее эффективных направлений развития; формирование достаточного объема финансовых ресурсов и оптимизации их состава; приемлемость уровня рисков в процессе осуществления стратегии.

## ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### *Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах, определенных ВАК РФ*

1. *Севастьянов А.В.* Разработка гибких стратегий как резерв и новый аспект конкурентоспособности предприятий среднего и малого бизнеса [Текст] / В.А. Бердников, А.В. Севастьянов, М.М. Реснянский // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2008. - № 6 (44). - 0,8/0,5 печ. л.
2. *Севастьянов А.В.* Разработка гибких стратегий как новый аспект конкурентоспособности промышленных корпораций [Текст] // Предпринимательство. - 2008. - № 7. - 0,4 печ. л.

### *Статьи и доклады, опубликованные в научных сборниках*

3. *Севастьянов А.В.* Конкурентоспособная эффективность и финансовая определенность предприятий в особых экономических зонах Российской Федерации [Текст] / В.А. Бердников, А.В. Севастьянов, М.М. Реснянский // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. - Самара: Изд-во СГЭУ, 2006. - 0,6/0,3 печ. л.
4. *Севастьянов А.В.* Формат гибкости базовых элементов корпоративного управления [Текст] / В.А. Бердников, А.В. Севастьянов // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. Вып. 2. Ч. 1. - Самара: Изд-во СГЭУ, 2007. - 0,7/0,4 печ. л.
5. *Севастьянов А.В.* Разработка и внедрение новейших технологий в штамповочном производстве с целью снижения себестоимости и повышения конкурентоспособности продукции [Текст] // Наука - промышленности и сервису: сб. ст. I междунар. науч.-практ. конф. - Тольятти: Изд-во ТГУС, 2007. - 0,25 печ. л.
6. *Севастьянов А.В.* Анализ стратегической конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики [Текст] // Проблемы глобализации современного общества: материалы Всерос. науч.-практ. конф., Тольятти, 22 дек. 2006 г. - Самара: Изд-во СГЭУ, 2007. - 0,15 печ. л.
7. *Севастьянов А.В.* Стратегические перспективы повышения эффективности функционирования организации за счет гибкого моделирования ее организационной структуры [Текст] // Проблемы глобализации современного общества: материалы Всерос. науч.-практ. конф., Тольятти, 22 дек. 2006 г. - Самара: Изд-во СГЭУ, 2007. - 0,1 печ. л.
8. *Севастьянов А.В.* Повышение гибкости производственных фондов промышленных корпораций [Текст] // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. Вып. 2. Ч. 2. - Самара: Изд-во СГЭУ, 2007. - 0,5 печ. л.

9. *Севастьянов А.В.* Формирование аналитических моделей систем гибкого корпоративного управления [Текст] // Наука - промышленности и сервису: сб. ст. 2-й науч.-практ. конф. Ч. 1 / Тольяттинский гос. ун-т сервиса. - Тольятти: Изд-во ТГУС, 2008. - 0,35 печ. л.
10. *Севастьянов А.В.* Формирование гибких стратегий развития предприятий путем оптимизации управленческих структур [Текст] // Наука - промышленности и сервису: сб. ст. 2-й науч.-практ. конф. Ч. 1 / Тольяттинский гос. ун-т сервиса. - Тольятти: Изд-во ТГУС, 2008. - 0,3 печ. л.
11. *Севастьянов А.В.* Повышение эффективности стратегического управления за счет оптимизации гибкости производственных фондов [Текст] // Наука - промышленности и сервису: сб. ст. 2-й науч.-практ. конф. Ч. 1 / Тольяттинский гос. ун-т сервиса. - Тольятти: Изд-во ТГУС, 2008. - 0,3 печ. л.
12. *Севастьянов А.В.* Вопрос эффективного стратегирования в процессе реализации национального проекта "Развитие агропромышленного комплекса" [Текст] // Трансформационные процессы современного общества: материалы Всерос. науч.-практ. конф., Тольятти, 4 дек. 2007 г. - Самара: Изд-во СГЭУ, 2008. - 0,25 печ. л.
13. *Севастьянов А.В.* Проблемы формулировки миссии и стратегических целей при реализации национальных проектов [Текст] / А.В. Севастьянов, О.А. Севастьянова // Трансформационные процессы современного общества: материалы Всерос. науч.-практ. конф., Тольятти, 4 дек. 2007 г. - Самара: Изд-во СГЭУ, 2008. - 0,4/0,3 печ. л.
14. *Севастьянов А.В.* Стратегическая гибкость в организации конкурентоспособного производства [Текст] // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 7-й Междунар. науч.-практ. конф. - Самара: Изд-во СГЭУ, 2008. - 0,3 печ. л.
15. *Севастьянов А.В.* Учет гибкости основных фондов при организации конкурентоспособного производства [Текст] / А.В. Севастьянов, О.А. Севастьянова // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 7-й Междунар. науч.-практ. конф. - Самара: Изд-во СГЭУ, 2008. - 0,2/0,1 печ. л.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.  
Подписано в печать 22.09.2009 г. Гарнитура "Times New Roman".  
Объем 1,0 печ. л. Тираж 150 экз. Заказ № 306.  
Отпечатано в типографии СГЭУ.  
Самара, ул. Советской Армии, 141.

